

УДК 338.2

DOI 10.26118/2782-4586.2026.39.85.020

Игнатьев Олег Алексеевич

Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина – Филиал РАНХиГС

Консультационные услуги в управлении стратегическими ресурсами организации

Аннотация. В статье рассматривается значимость и необходимость управленческого консалтинга, изучается рынок консалтинговых услуг и динамика развития, исследуется прикладная ценность консалтинга в оптимизации управления стратегическими ресурсами на примере строительного сегмента. Автор статьи рассматривает состояние рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, в ходе исследования отмечается его устойчивый рост: итоги 2024 года показывают, что в целом выросла выручка ведущих консалтинговых компаний (15%) – 140 миллиардов рублей, однако, основным лидирующим сегментом остается ИТ-консалтинг. Практическое исследование проводится на примере застройщика «ПИК», определяется ценность консультационных услуг непосредственно в строительной отрасли. Результаты исследования показывают, что внедрение консалтинговых решений позволяет не только снизить риски, но и повысить рентабельность проектов на 5-15%. Исследования показывают, что на сегодняшний день, в условиях высокой волатильности рынка, консалтинговые решения выступают первостепенным инструментом для сохранения конкурентоспособности масштабных организаций.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, стратегические ресурсы, строительная отрасль, ПИК, оптимизация управления, риски, цифровизация, ERP, BIM.

Ignatiev Oleg Alekseevich

P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management – Branch of RANEPА

Consulting services in the management of strategic resources of the organization

Abstract. This article examines the importance and necessity of management consulting, examines the consulting services market and its development dynamics, and explores the practical value of consulting in optimizing strategic resource management using the construction segment as an example. The author examines the state of the consulting services market in the Russian Federation, noting its steady growth: the results for 2024 show that overall revenue for leading consulting companies increased (15%) to 140 billion rubles, although IT consulting remains the leading segment. A practical study is conducted using the developer PIK as an example, determining the value of consulting services specifically in the construction industry. The results demonstrate that implementing consulting solutions not only reduces risks but also increases project profitability by 5-15%. Research shows that today, in a highly volatile market, consulting solutions are a primary tool for maintaining the competitiveness of large organizations.

Keywords: management consulting, strategic resources, construction industry, PIK, management optimization, risks, digitalization, ERP, BIM.

Сейчас неопределённое время. Владельцы бизнеса сталкиваются с глобальным кризисом прибыльности, масштабы которого не поддаются воображению даже самых дальновидных и консервативных умов. Сейчас, когда множество компаний терпят крах, люди всё чаще используют преимущества управленческого консалтинга для своего бизнеса. В том числе и для некоторых крупных брендов, руководителям крайне важно разрабатывать стратегии выживания. Эти непростые времена приносят бизнесу результаты, которые увеличивают прибыль при одновременном снижении расходов. К сожалению, у

управленческих команд раньше было много забот. Это особенно актуально для малого и среднего бизнеса, где руководство носит множество головных уборов. В результате люди ищут квалифицированных консультантов, которые могут помочь компаниям расти в эти непростые времена.

Цель исследования: продемонстрировать прикладную ценность консалтинга в оптимизации управления стратегическими ресурсами на примере строительного сегмента.

Объект исследования: крупные российские строительные организации (ПИК).

Консалтинг – обширная сфера деятельности, включающая в себя различные специализации.

Управленческий консалтинг – один из наиболее распространенных видов консалтинга.

Это профессиональная услуга, которая включает предоставление экспертных консультаций и рекомендаций организациям по различным аспектам их деятельности.

Основное внимание уделяется консультированию клиентов по стратегическим решениям, оптимизации организационной структуры и улучшению общей деятельности для повышения производительности и достижения конкретных целей.

Консультанты по управлению тесно сотрудничают с высшими руководителями и лидерами, предлагая внешние точки зрения и практические рекомендации.

Важность управленческого консультирования[2]:

1. Управленческий консалтинг жизненно важен для организаций, стремящихся ориентироваться в сложных бизнес-средах, внедрять эффективные стратегии и обеспечивать устойчивый рост.

2. Консультанты привносят свежий взгляд, знание отрасли и аналитический опыт, помогая компаниям выявлять возможности, оптимизировать деятельность и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

Рассмотрим немного статистических данных. По итогам 2024 года сектор бизнес-услуг продемонстрировал реальный рост, о чём свидетельствует увеличение суммарной выручки крупнейших консалтинговых групп и компаний России[4].

Во-первых, суммарная выручка ведущих консалтинговых структур России продемонстрировала рост – она увеличилась на 15% и достигла отметки в 140 миллиардов рублей. Это произошло после того, как отрасль два года пребывала в состоянии спада.

Во-вторых, достигнутый уровень выручки превосходит показатель инфляции, зафиксированный Росстатом в 2024 году. Инфляция составила 9,5%, а значит, рост в секторе бизнес-услуг нельзя назвать лишь следствием общего удорожания товаров и услуг – речь идёт о подлинном увеличении объёмов рынка.

Данные выводы опираются на информацию, содержащуюся в 26-м рэнкинге, подготовленном агентством RAEX. Этот рэнкинг увидел свет в мае 2025 года.

Стоит обратить внимание и на то, как текущая положительная динамика соотносится с ситуацией в предыдущие годы. Аналитики RAEX отмечают[6]:

- в 2022 году наблюдался номинальный рост рынка на уровне 8%, при этом инфляция достигла 11,9%;

- в 2023 году рост составил лишь 6%, а инфляция – 7,4%.

Наконец, статистика по участникам рэнкинга также подтверждает позитивные сдвиги:

- из двухсот компаний, вошедших в рэнкинг, только 46 зафиксировали снижение выручки по итогам 2024 года;

- причём у 17 из этих 46 организаций падение выручки оказалось незначительным – оно не превысило 10%.

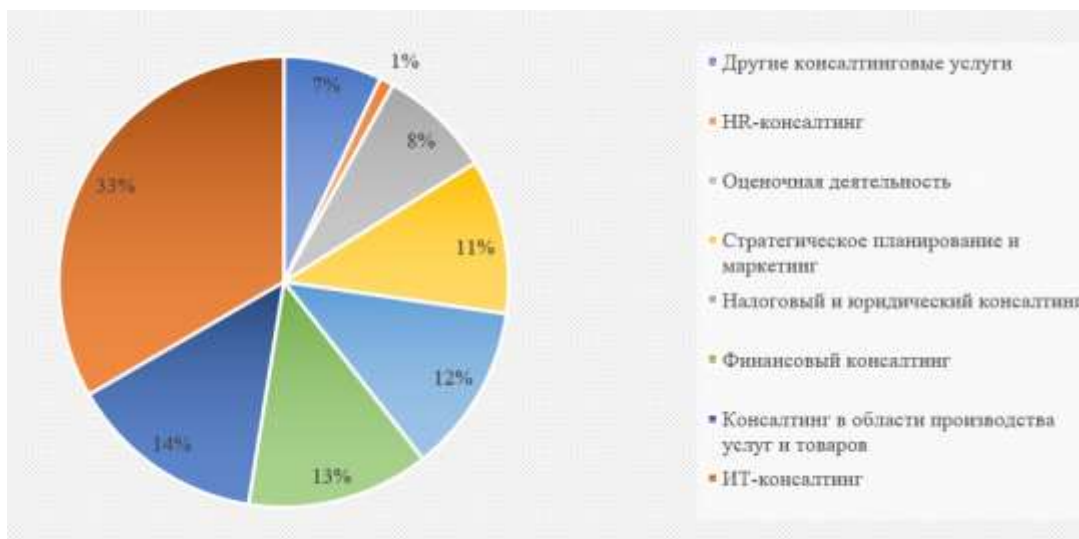


Рисунок 1 – Распределение выручки участников рэнкинга по направлениям консалтинга в 2024 году, %

ИТ-консалтинг остаётся доминирующим сегментом рынка, демонстрируя значительный рост, а ключевой движущей силой общего роста рынка является активность государства и госкомпаний[7].

Государство и компании с государственным участием выступают важнейшими драйверами развития рынка. Их активность проявляется в запуске масштабных, рассчитанных на длительную перспективу инвестиционных проектов. Проекты охватывают такие ключевые сферы, как:

- строительство;
- промышленное производство;
- развитие инфраструктурных объектов.

Специалисты-консультанты играют существенную роль в реализации этих проектов. Их деятельность включает в себя несколько важных направлений[11]:

- отслеживание хода выполнения проектов (мониторинг);
- разработка предложений по повышению эффективности (оптимизация);
- экспертная поддержка при принятии управленческих решений;
- участие в оценке результативности расходования бюджетных средств в соответствии с утверждёнными государственными процедурами.

Сегмент ИТ-консалтинга удерживает лидирующие позиции на рынке. Вот несколько ключевых показателей[9]:

- суммарный доход сегмента достиг 46,3 миллиарда рублей;
- эта сумма составляет 30% от совокупной выручки участников рэнкинга;
- по сопоставимым данным, сегмент продемонстрировал прирост в размере 14%.

Структура доходов в рамках ИТ-консалтинга выглядит следующим образом: 41,7 миллиарда рублей приходится на проекты, связанные с разработкой и системной интеграцией; 4,6 миллиарда рублей составляют доходы от управленческого консультирования в сфере развития ИТ-технологий[5].

Рассмотрим консультационные услуги в управлении стратегическими ресурсами строительной организации на примере крупнейшего российского застройщика ПИК.

Определим основные ключевые стратегические ресурсы в строительстве.

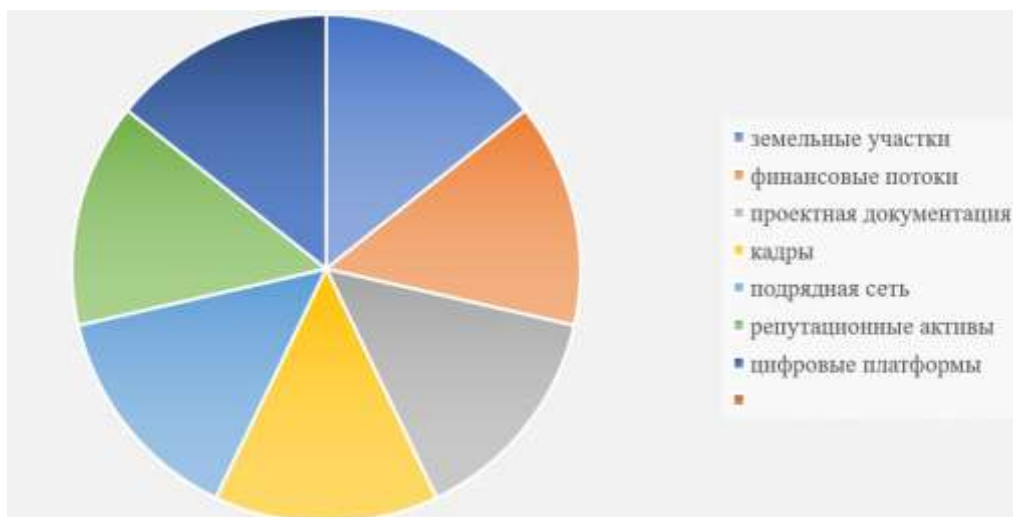


Рисунок 2 – Стратегические ресурсы девелоперских компаний

Для девелоперских компаний стратегическими ресурсами выступают:

- земельные участки (локации, права, обременения);
- финансовые потоки (кредиты, инвестиции, эскроу-счета);
- проектная документация (разрешения, экспертизы, BIM-модели);
- кадры (инженеры, прорабы, менеджеры проектов);
- подрядная сеть (надёжные генподрядчики, поставщики материалов);
- репутационные активы (бренды, рейтинги, отзывы покупателей);
- цифровые платформы (CRM, ERP, системы мониторинга стройки).

В процессе управления ресурсами строительных организаций выявляется комплекс взаимосвязанных проблем, требующих системного анализа. Ниже представлен разбор ключевых проблемных зон с позиций научного подхода – с акцентом на причинно-следственные связи и потенциальные последствия для операционной деятельности.

Анализ практики девелоперских компаний демонстрирует, что земельные активы – один из наиболее «рисковых» ресурсов с точки зрения регуляторных и технических ограничений.

Динамичность градостроительного регулирования. Частые изменения нормативов (ПЗЗ, СП, местных регламентов) приводят к задержкам в согласовании проектной документации. Это увеличивает сроки реализации проектов на 6–12 месяцев и порождает дополнительные издержки на переоформление разрешений.

Скрытые обременения. На этапе приобретения участка нередко выявляются: подземные коммуникации без актуальной документации; зоны археологического надзора; ограничения по высотности из-за близости аэродромов/заповедников.

Такие факторы требуют пересмотра концепции проекта, что ведёт к удорожанию предпроектной подготовки.

Оптимизация плотности застройки. Некорректный расчёт коэффициента использования территории (КИТ) приводит к: недополучению прибыли при заниженной плотности; нарушению нормативов и штрафам при завышенной плотности. В обоих случаях снижается рентабельность проекта на 5–15 %.

Финансовые ресурсы строительных компаний подвержены влиянию внешних шоков и внутренних дисбалансов.

Рост стоимости кредитования. После 2022 г. ключевая ставка ЦБ и банковские проценты увеличились в 2–3 раза. Это повысило долю затрат на обслуживание долга в структуре себестоимости до 15–20 % (против 5–7 % в 2020 г.).

Кассовые разрывы. Длительный цикл строительства (3–5 лет) создаёт дисбаланс между текущими расходами (зарплаты, материалы) и поступлениями от

дольщиков/инвесторов. В результате компании вынуждены: привлекать краткосрочные займы под высокие проценты; откладывать платежи подрядчикам, провоцируя конфликты.

Прогнозирование затрат. Волатильность цен на стройматериалы (металл, цемент, пиломатериалы) достигает 30–50 % в год. Это делает традиционные методы бюджетирования (на основе среднерыночных цен) неэффективными. Необходимы динамические модели с учётом форвардных контрактов и хеджирования.

Человеческий капитал в строительстве испытывает структурные диспропорции.

Дефицит специалистов. На рынке наблюдается: нехватка инженеров-проектировщиков с опытом работы в BIM; дефицит прорабов, умеющих работать с цифровыми инструментами контроля качества. Это приводит к увеличению сроков проектирования на 20–30 % и росту числа ошибок на стройплощадке.

Низкая вовлечённость персонала. На отдалённых объектах (загородные ЖК, промышленные зоны) фиксируются: текучесть кадров до 40 % в год; снижение производительности из-за отсутствия инфраструктуры (транспорт, жильё).

Компенсационные меры (повышенные зарплаты, вахтовый метод) увеличивают ФОТ на 15–25 %.

Взаимодействие с субподрядными организациями сопряжено с операционными и качественными рисками.

Срывы сроков. Основные причины: нехватка квалифицированных рабочих (особенно сварщиков, монтажников); зависимость от сезонной миграции; отсутствие резервных бригад на случай форс-мажора. Последствия – штрафы за просрочку, потеря репутации, судебные иски от дольщиков.

Качество материалов. Экономия на закупках приводит к: использованию несертифицированных аналогов (например, бетона М200 вместо М300); поставкам контрафактной арматуры и изоляционных материалов.

Исправление дефектов увеличивает себестоимость на 10–15 % и задерживает сдачу объекта на 2–4 месяца.

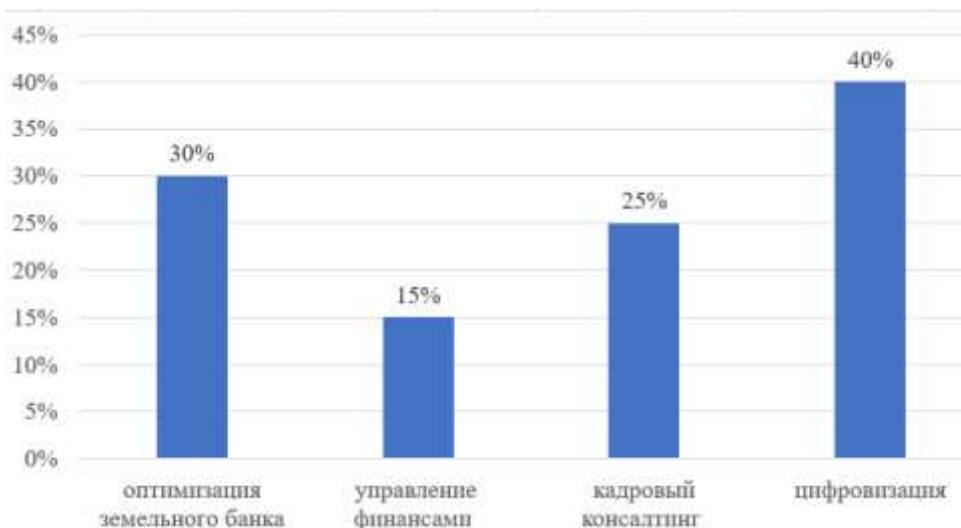


Рисунок 3 – Эффективность консалтинговых решений, %

Тем не менее, рис. 3 доказывает, тот факт, что консалтинг дает измеримый экономический эффект.

Внедрение цифровых инструментов остаётся точечным, что снижает их эффективность.

Разрозненность систем учёта. Параллельное использование: бухгалтерских программ (1С, SAP); складских модулей (например, «МойСклад»); систем проектного

менеджмента (MS Project, Redmine). Приводит к: дублированию данных; ошибкам при консолидации отчётности; задержкам в принятии управленческих решений.

Слабое внедрение BIM. Несмотря на доказанную эффективность (снижение ошибок на 40 %), BIM-моделирование применяется лишь в 25–30 % проектов. Причины: высокая стоимость лицензий и обучения; сопротивление персонала из-за необходимости менять рабочие процессы; отсутствие единых стандартов обмена данными между участниками проекта.

Выводы:

Проблемы управления ресурсами в строительстве носят системный характер – они взаимосвязаны и усиливают друг друга (например, кадровый дефицит → срывы сроков → кассовые разрывы).

Ключевые драйверы рисков – внешние факторы (изменение законодательства, инфляция) и внутренние ограничения (недостаток компетенций, слабая цифровизация).

Для минимизации потерь требуется:

- переход к интегрированным системам управления (ERP + BIM + CRM);
- разработка адаптивных финансовых моделей с учётом волатильности рынка;
- внедрение программ удержания и обучения персонала.

Таким образом, оптимизация ресурсного менеджмента в строительстве возможна только при условии комплексного подхода, объединяющего технологические, финансовые и кадровые аспекты.

Консалтинг в строительной отрасли позволяет: системно управлять стратегическими ресурсами; снижать правовые, финансовые и операционные риски; повышать рентабельность проектов за счёт цифровизации и оптимизации процессов.

Для крупных застройщиков такие услуги – не роскошь, а инструмент сохранения конкурентоспособности в условиях высокой волатильности рынка.

Список источников

1. Асадов Ш.Ф. Консалтинговые услуги как информационные услуги // ORIENSS. 2024. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-kak-informatsionnye-uslugi> (дата обращения: 18.11.2025).

2. Баранова С.А., Беляев Ю.М. Консалтинговые услуги в инновационной сфере // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-v-innovatsionnoy-sfere> (дата обращения: 18.11.2025).

3. Гриднева И. А. Консалтинговые услуги в системе ОКВЭД // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2010. №2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-v-sisteme-okved> (дата обращения: 18.11.2025).

4. Гриднева И. А. Рынок консалтинговых услуг в России // Вестник КамчатГТУ. 2010. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-konsaltingovyh-uslug-v-rossii> (дата обращения: 18.11.2025).

5. Захаров А.Н., Мирзоян М.О. Международная торговля консалтинговыми услугами // Российский внешнеэкономический вестник. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnaya-torgovlya-konsaltingovymi-uslugami> (дата обращения: 18.11.2025).

6. Ильченко А.А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. №S2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-finansovogo-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 18.11.2025).

7. Консалтинг (рынок России). – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Консалтинг_%28рынок_России%29 (дата обращения: 18.11.2025).

8. Лапенков В.Ю. Факторы успеха консалтинговых услуг // КЭ. 2018. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-uspeha-konsaltingovyh-uslug> (дата обращения: 18.11.2025).

9. Некрасов А. А. Консалтинг. от истоков до наших дней // Альманах Пермского военного института войск национальной гвардии. 2022. №1 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsalting-ot-istokov-do-nashih-dney> (дата обращения: 18.11.2025).

10. Ольховая Г.В. Анализ среды функционирования служб аграрного консалтинга // Евразийский Союз Ученых. 2015. №8-1 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sredy-funktsionirovaniya-sluzhb-agrarnogo-konsaltinga> (дата обращения: 18.11.2025).

11. Семенова Е. А. Развитие рынка консалтинговых услуг // Экономика и социум. 2016. №12-2 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-konsaltingovyh-uslug> (дата обращения: 18.11.2025).

Сведения об авторе

Игнатъев Олег Алексеевич, аспирант Поволжского института управления им. П.А. Столыпина – Филиала РАНХиГС, г.Саратов, Россия.

Information about the author

Ignatiev Oleg Alekseevich, Postgraduate Student at the P.A. Stolypin Volga Region Institute of Management, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saratov Russia.